

Strategi Pengelolaan Dana Desa di Kabupaten Ende Provinsi Nusa Tenggara Timur

Author:

Agnes Agneta¹, Ika Sartika²

Affiliation:

¹Pemerintah Kabupaten Ende
Jl. Eltari, Kel. Mautapaga, Ende Tim., Kabupaten Ende, Nusa Tenggara Tim
²Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Jalan Ir Soekarno Km. 20 Jatinangor – Sumedang, Jawa Barat

Email:

agnesagneta272@gmail.com¹, ika_sartika@ipdn.ac.id²

***Corresponding Author**

Ika Sartika
Fakultas Manajemen Pemerintahan
Institut Pemerintahan Dalam Negeri
ika_sartika@ipdn.ac.id

Received: September 22, 2022

Revised: October 7, 2022

Accepted: November 10, 2022

Available Online: December 1, 2022

Abstrak

Dana desa yang sudah digulirkan sejak tahun 2015 sangat membantu desa dan masyarakatnya untuk meningkatkan pembangunan desa. Dalam pelaksanaannya tentu saja bukan tanpa masalah. Pemberian dana desa di Indonesia merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pembangunan desa. Tetapi di sisi lain, dana desa juga merupakan ancaman jika tidak dapat dimanfaatkan dengan baik. Oleh karena itu pengelolaan dana desa memerlukan strategi untuk meraih peluang dengan memanfaatkan kekuatan dan kelemahan serta mengantisipasi berbagai ancaman. Penelitian ini mencoba merumuskan strategi pengelolaan dana desa di Kabupaten Ende Provinsi Nusa Tenggara Timur. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksploratif untuk mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Ende. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah *Focus Group Discussion (FGD)* yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Ende, yang terdiri atas: aparat desa, tokoh masyarakat, pimpinan dan staf di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Ende. Dengan menggunakan Analisis *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* diperoleh kesimpulan bahwa strategi jangka pendek yang harus segera dilaksanakan adalah: meningkatkan kapasitas aparat serta melakukan pendampingan kepada aparat dan masyarakat desa dalam pengelolaan dana desa. Pemerintah Kabupaten Ende sebaiknya menyiapkan payung hukum untuk memformalkan strategi pengelolaan dana desa supaya dapat dirujuk oleh semua pihak terkait.

Kata-Kata Kunci: ancaman, dana desa, kekuatan, kelemahan, peluang, strategi

Abstract

The village funds that have been rolled out since 2015 are very helpful for villages and their communities to improve village development. In practice, of course, it is not without problems. The provision of village funds in Indonesia is an opportunity that can be used to improve the welfare of rural communities through village development. But on the other hand, village funds are also a threat if they cannot be used properly. Therefore, the management of village funds requires a strategy to seize opportunities by exploiting strengths and weaknesses and anticipating various threats. This study tries to formulate a village fund management strategy in Ende Regency, East Nusa Tenggara Province. The approach used in this research is exploratory to identify opportunities, threats, strengths, and weaknesses in the management of village funds in Ende Regency. The data collection technique used was Focus Group Discussion (FGD) involving all stakeholders in the management of village funds in Ende Regency, consisting of: village officials, community leaders, leaders and staff at the Ende Regency Community Empowerment Service. By using a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities,

Threats) it is concluded that the short-term strategies that must be implemented immediately are: increasing the capacity of the apparatus and providing assistance to village officials and communities in managing village funds. The District Government of Ende should prepare a legal umbrella to formalize the village fund management strategy so that it can be referred to by all relevant parties.

Keywords: *village funds, strategies, opportunities, threats, strengths, weaknesses.*

PENDAHULUAN

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang mengatur dan mengurus masyarakat setempat berdasarkan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Indonesia. Desa berada di bawah pemerintahan kabupaten dan dalam pengelolaannya menggunakan konsep desentralisasi (Lailiani, 2017). Desa sebagai unit organisasi pemerintah yang berhadapan langsung dengan masyarakat dengan segala latar belakang kepentingan dan kebutuhannya mempunyai peranan yang sangat strategis, khususnya dalam pelaksanaan tugas di bidang pelayanan publik khususnya di desa (Widayati, 2018).

Keberadaan desa secara yuridis formal diakui dalam undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah Daerah dan peraturan pemerintah nomor 72 tahun 2005 tentang desa. Berdasarkan ketentuan ini desa diberi pengertian sebagai kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Rahayu, 2017). Keberhasilan pembangunan desa merupakan awal dari keberhasilan pembangunan secara nasional. Oleh karena itu, pembangunan ekonomi pedesaan merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan mengingat bahwa pembangunan ekonomi nasional harus di mulai dari desa (Nursan & FR., 2019).

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, memberikan kewenangan bagi desa untuk mengatur dan mengurus kewenangannya sesuai dengan kebutuhan dan prioritas desa. Salah satu tujuan pengaturan desa yang terdapat dalam undang-undang tersebut yaitu untuk memajukan perekonomian masyarakat desa serta mengatasi kesenjangan pembangunan nasional. Selain itu, tujuan pembangunan desa yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana Desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, 2014).

Pemerintah telah menyediakan dana desa yang bersumber dari APBN untuk digunakan pembangunan desa sebagai upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Dana desa ini dipergunakan untuk mendanai pelaksanaan kewenangan berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal berskala desa yang diatur dan diurus oleh desa. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Desa Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 5 Tahun 2015 tentang penetapan prioritas penggunaan dana desa, dana desa diprioritaskan untuk membiayai belanja pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Dana desa adalah dana yang bersumber dari APBN yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui anggaran belanja daerah kabupaten/kota. Dana ini digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat desa. Dana desa dialokasikan dari APBN berdasarkan Pasal 72 Ayat 1 Huruf b UU No. 6/2014 tentang Desa. Dana desa sebagai salah satu sumber pendapatan desa pengelolaannya dilakukan dalam kerangka pengelolaan keuangan desa. Keuangan desa dikelola berdasarkan asas-asas transparan, akuntabel, partisipatif, serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran (Ramdhani et al., 2022).

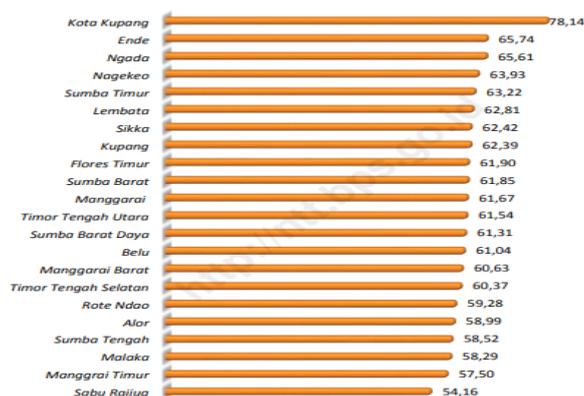
Dana desa pertama kali digulirkan pada 2015 berjumlah Rp 20,76 triliun, kemudian meningkat menjadi Rp 46,9 triliun pada 2016. Tahun 2017 pemerintah menaikkan dana desa menjadi Rp 60 triliun, dan tahun 2018 tetap Rp. 60 triliun. Pada tahun 2016, anggaran dana desa dipusatkan pada pembangunan dan pengembangan infrastruktur desa. Program prioritas dalam penggunaan dana desa pada 2017 adalah pendirian BUMDes, menentukan produk unggulan kawasan perdesaan (prukades), pembangunan embung desa, dan pembangunan sarana olah raga. Program pembangunan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan dan perekonomian masyarakat perdesaan.

Kebijakan dana desa harus dipandang sebagai kebijakan strategis untuk pembangunan perdesaan. Dana desa dapat didayagunakan untuk membiayai pengelolaan sumberdaya tersebut menjadi kegiatan usaha produktif yang menghasilkan manfaat nyata bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat maupun penambahan *income* kas desa. Dana desa memiliki implikasi yang sangat besar dan juga signifikan terhadap pembangunan desa di setiap kabupaten yang ada di Indonesia (Rahayu, 2017). Tetapi, pada sisi yang lain, kebijakan ini mengandung ancaman yang besar apabila tidak dilakukan pengawasan. Masih kuatnya sikap dan perilaku seseorang atau sekelompok orang yang sedang berkuasa atau menjabat - tidak terkecuali yang menjadi kepala desa, sekretaris desa, dan seterusnya - potensi mereka terjerat dalam praktik penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) sangatlah besar seperti adagium Lord Acton (1834-1902) "*Power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely*". Kekuasaan itu

cenderung untuk digunakan korupsi atau kekuasaan yang mutlak cenderung menjadikan seseorang berbuat korupsi secara mutlak pula. Letak desa yang relatif terpencil (tersembunyi) membuat *span of control* menjadi agak longgar. Kondisi itulah yang masih menjadikan ancaman atas kebijakan penyaluran dana desa.

Kelemahan lain yang terjadi dalam pengelolaan dana desa adalah Kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan Dana Desa dan kurangnya transparansi anggaran dana desa membuat masyarakat sulit untuk mengawasi pengelolaan Dana Desa, sehingga memberikan ruang kepada pemerintah desa untuk melakukan KKN. Masalah utama dalam pengelolaan Dana Desa adalah masalah sumber daya manusia Pemerintah Desa yang masih terbatas, karena yang menjabat sebagai kepala desa sebagian besar merupakan lulusan Sekolah Menengah Atas dan sebagian lulusan sarjana namun bukan di bidang pemerintahan (Taek et al., 2020). Hasil penelitian sebelumnya juga menyebutkan bahwa Hasil pengamatan secara umum menunjukkan bahwa penggunaan Dana Desa masih belum sepenuhnya dirasakan masyarakat manfaatnya (Veronica et al., 2020). Di samping itu, Kinerja Aparatur Desa dalam Pengelolaan Dana Desa belum Maksimal. Masih terdapat kekurang dalam produktifitas, kualitas pelayanan, dan Responsibilitas kegiatan yang dihasilkan, dikarenakan masih kurangnya kompetensi dan keahlian aparatur desa dalam pengelolaan Dana Desa. Kemudian ketersediaan sumber daya manusia yang terbatas, sumber daya finansial yang terbatas serta infrastruktur dan perlengkapan yang terbatas (Saputra et al., 2022).

Berdasarkan uraian di atas, maka pengelolaan dana desa memerlukan strategi yang tepat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dengan mengurangi kelemahan yang ada untuk meraih peluang yang begitu besar dengan adanya dana desa, serta meminimalkan ancaman yang datang dari lingkungan. Perumusan strategi pengelolaan dana desa akan difokuskan di Provinsi Nusa Tenggara Timur, yaitu kabupaten yang memiliki nilai IPM tertinggi. IPM tertinggi ditempati oleh Kota Kupang, dan IPM tertinggi berikutnya adalah Kabupaten Ende. Oleh sebab itu, perumusan strategi pengelolaan dana desa akan difokuskan di Kabupaten Ende.



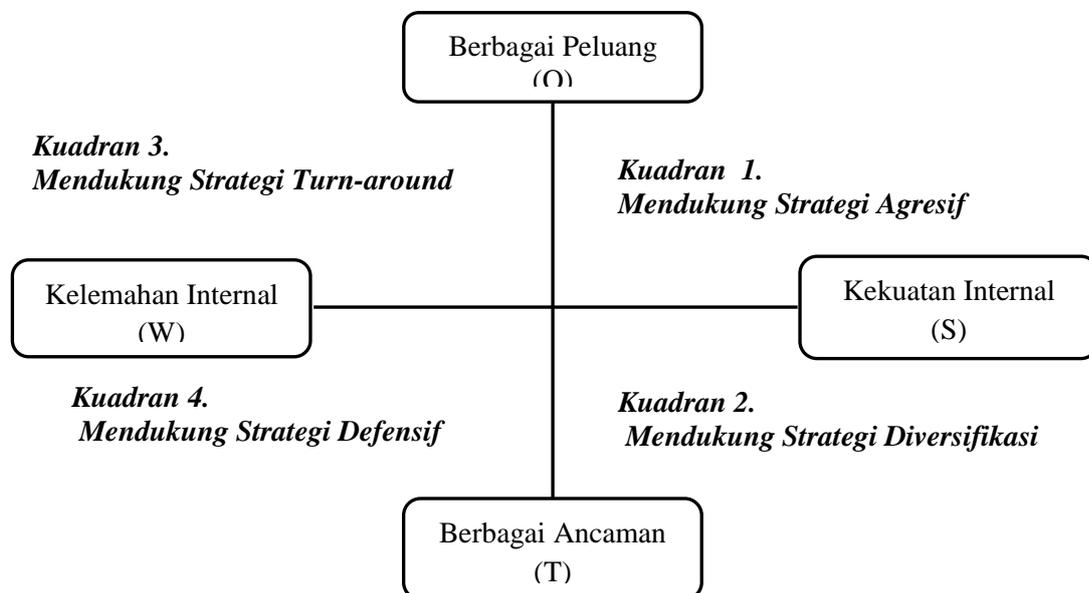
Gambar 1 Indeks Pembangunan Manusia di Provinsi Nusa Tenggara Timur (BPS Kabupaten Ende, 2017)

Mengingat adanya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh desa-desa di Kabupaten Ende serta adanya peluang dan ancaman yang harus diantisipasi maka perumusan strategi akan menggunakan Analisis *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang diadopsi dari perumusan strategi dalam dunia bisnis (Benzaghta et al., 2021). Penggunaan Analisis *SWOT* dalam perumusan strategi di perdesaan sudah banyak diterapkan dalam penelitian sebelumnya, di antaranya adalah; perumusan strategi pengelolaan dana desa (Azizah et al., 2021; Rahayu, 2017); Strategi Pemerintah Desa Untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Rangka Pembangunan Desa (Lailiani, 2017); Strategi Pengembangan Program Padat Karya Tunai Desa (Nurjihadi, 2020); strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Nursan & FR., 2019); serta strategi pengembangan pariwisata desa (Hakim et al., 2021). Perumusan strategi dalam penelitian ini lebih fokus pada keterlibatan pihak-pihak terkait dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Ende supaya lebih transparan, akuntabel, responsif, dan melibatkan partisipasi masyarakat setinggi mungkin.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan eksploratif dengan menggunakan Analisis *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis *SWOT* adalah cara melakukan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*). Namun, secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*), yang diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yaitu: kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan kondisi eksternal yaitu: peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang ada, kemudian diimplementasikan dalam matriks *SWOT*, untuk mendapatkan strategi terbaik (*the best solution*).

Langkah awal yang perlu diperhatikan dalam melakukan analisis SWOT adalah mengetahui posisi organisasi/perusahaan. Membuat keputusan untuk memilih alternatif strategi sebaiknya dilakukan setelah organisasi/perusahaan mengetahui terlebih dahulu posisi organisasi/perusahaan pada kuadran yang mana sehingga strategi yang paling tepat karena sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki. Posisi organisasi/perusahaan dapat berada pada salah satu dari kuadran yang ada (kuadran I, II, III dan IV) sebagaimana pada gambar berikut ini:



Gambar 2 Posisi Organisasi pada Berbagai Kondisi Dilihat dari Faktor-Faktor S,W,O, dan T (Marimin, 2004)

Posisi organisasi pada kuadran dalam Analisis SWOT adalah koordinat (skor kekuatan-kelemahan), koordinat (skor peluang-ancaman). Skor masing-masing unsur-unsur faktor eksternal dan internal diperoleh dari bobot masing-masing unsur dikalikan dengan *rating* unsur tersebut berdasarkan tingkat kepentingannya menurut responden.

Langkah selanjutnya adalah menjaring persepsi orang-orang yang dianggap mengetahui persoalan dengan baik atau memang berkecimpung di dalamnya atau disebut *expert* terhadap faktor-faktor internal dan eksternal sekaligus penilaian mereka terhadap faktor-faktor tersebut. Penilaian *expert* dijaring melalui *FGD (Focus Group Discussion)* yang melibatkan kepala desa beserta aparat desa yang ada di Kabupaten Ende, tokoh masyarakat,

Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa beserta jajarannya, serta para pendamping desa yang ada di Kabupaten Ende.

Penilaian *expert* terhadap faktor internal-eksternal akan menghasilkan kelompok faktor-faktor: *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat*. Kemudian, dilakukan analisis matriks *SWOT*, dengan melakukan interaksi *merger* (penggabungan) dari kelompok faktor internal (*Strength-Weakness*) dengan kelompok faktor eksternal (*Opportunity-Threat*), sehingga menghasilkan strategi interaksi matriks *SWOT*, yang berupa:

- (1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*),
- (2) Strategi ST (*Strength-Threat*),
- (3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dan
- (4) Strategi WT (*Weakness-Threat*).

Interaksi faktor internal dan faktor eksternal serta strategi kombinasi yang dihasilkan dari interaksi tersebut dapat dilihat pada matriks *SWOT* pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Matriks SWOT-Interaksi IFAS-EFAS

IFAS EFAS	<i>Strength (S)</i> Tentukan masing-masing 5-10 faktor kekuatan internal	<i>Weaknesses (W)</i> Tentukan masing-masing 5-10 faktor kelemahan internal
<i>Opportunities (O)</i> Tentukan masing-masing 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO <i>(Comparative Advantage)</i> Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (strategi agresif)	Strategi WO <i>(Investment/Divestment)</i> Strategi untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang (strategi <i>turn-around</i>)
<i>Threats (T)</i> Tentukan masing-masing 5-10 faktor tantangan eksternal	Strategi ST <i>(Mobilization)</i> Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi tantangan (strategi diversifikasi)	Strategi WT <i>(Damage Control)</i> Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari tantangan (strategi defensif)

Sumber: (Salusu, 2008)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk merumuskan strategi pengelolaan dana desa digunakan Analisis *SWOT* (*Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Kekuatan dan kelemahan merupakan kondisi internal yang ada pada organisasi pengelola dana desa di kabupaten, dalam hal ini Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Ende dan jajarannya. Sedangkan peluang dan ancaman merupakan kondisi

eksternal yang datang dari pihak-pihak luar serta lingkungan sekitar. Faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dideskripsikan setelah melalui proses wawancara dan observasi di lokasi penelitian.

Kekuatan:

- Struktur organisasi yang kuat dan stabil;
- Anggaran cukup tersedia;
- Peraturan pendukung sudah tersedia;
- Kepatuhan aparatur terhadap aturan;
- Budaya kerja yang kondusif;
- Budaya gotong royong yang masih sangat kuat di kalangan masyarakat desa;

Kelemahan:

- Kemampuan aparatur masih kurang, terutama di desa;
- Pemahaman tentang administrasi pengelolaan dana desa masih kurang;
- Daya tanggap aparatur terhadap tuntutan masyarakat dan keinginan masyarakat masih kurang;
- Akses internet masih sulit;
- Peralatan pendukung administrasi masih kurang;

Peluang:

- Peluang untuk memperoleh dana desa ke depan masih sangat terbuka;
- Pemanfaatan dana desa sangat terbuka untuk mensejahterakan masyarakat desa;
- Peluang untuk meningkatkan kapasitas aparatur terbuka lebar dengan adanya dana desa;
- Kepedulian banyak pihak untuk mengawasi pengelolaan dana desa menjadi peluang tertibnya administrasi.

Ancaman:

- Gegar budaya yang menimpa aparat dan masyarakat desa dengan adanya dana desa yang cukup besar;
- Banyaknya rongrongan dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab dalam penggunaan dana desa;

- Terlalu banyak pihak yang intervensi terhadap pemerintah desa membuat kebingungan dalam mengelola keuangan desa;
- Peraturan yang terlalu banyak dan sering berubah menyebabkan kesulitan dalam pengelolaan keuangan desa.

Selanjutnya dibuat matriks faktor-faktor internal dengan nilai bobot dan rating untuk masing-masing faktor. Bobot tiap faktor 1.0 (Paling Penting) ke 0.0 (Tidak Penting) berdasarkan kemungkinan pengaruh faktor pada posisi strategik organisasi. Total bobot harus 1.00. Nilai tiap faktor dari 5 (Kuat) ke 1 (Lemah) berdasarkan respon organisasi terhadap faktor tersebut. Penentuan bobot dilakukan dengan cara meminta pertimbangan *expert* yang hadir saat *FGD*.

Tabel 1 Matriks Faktor-Faktor Internal

No.	Aspek	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan					
1.	Struktur organisasi yang kuat dan stabil	0,15	3,2	0,48	Pertahankan
2.	Anggaran cukup tersedia	0,15	4	0,6	Gunakan dengan efektif
3.	Peraturan pendukung sudah tersedia	0,12	3,8	0,456	Berdayakan
4.	Kepatuhan aparatur terhadap aturan	0,06	3	0,18	Optimalkan
5.	Budaya kerja yang kondusif	0,04	2,8	0,112	Optimalkan
6.	Budaya gotong royong yang masih sangat kuat di kalangan masyarakat desa	0,08	2,6	0,208	Optimalkan
Total				2,036	
Kelemahan					
1.	Kemampuan aparatur masih kurang, terutama di desa	0,1	4	0,4	Tingkatkan kompetensi
2.	Pemahaman tentang administrasi pengelolaan dana desa masih kurang	0,08	3,6	0,288	Tingkatkan kompetensi
3.	Daya tanggap aparatur terhadap tuntutan masyarakat dan keinginan masyarakat masih kurang	0,08	3,6	0,288	Tingkatkan budaya kerja yang kondusif
4.	Akses internet masih sulit	0,07	3	0,21	Sediakan akses internet
5.	Peralatan pendukung administrasi masih kurang	0,07	3	0,21	Tambah peralatan pendukung
Total				1,396	

Sumber: Hasil Analisis

Tabel 3 Matriks Faktor-Faktor Eksternal

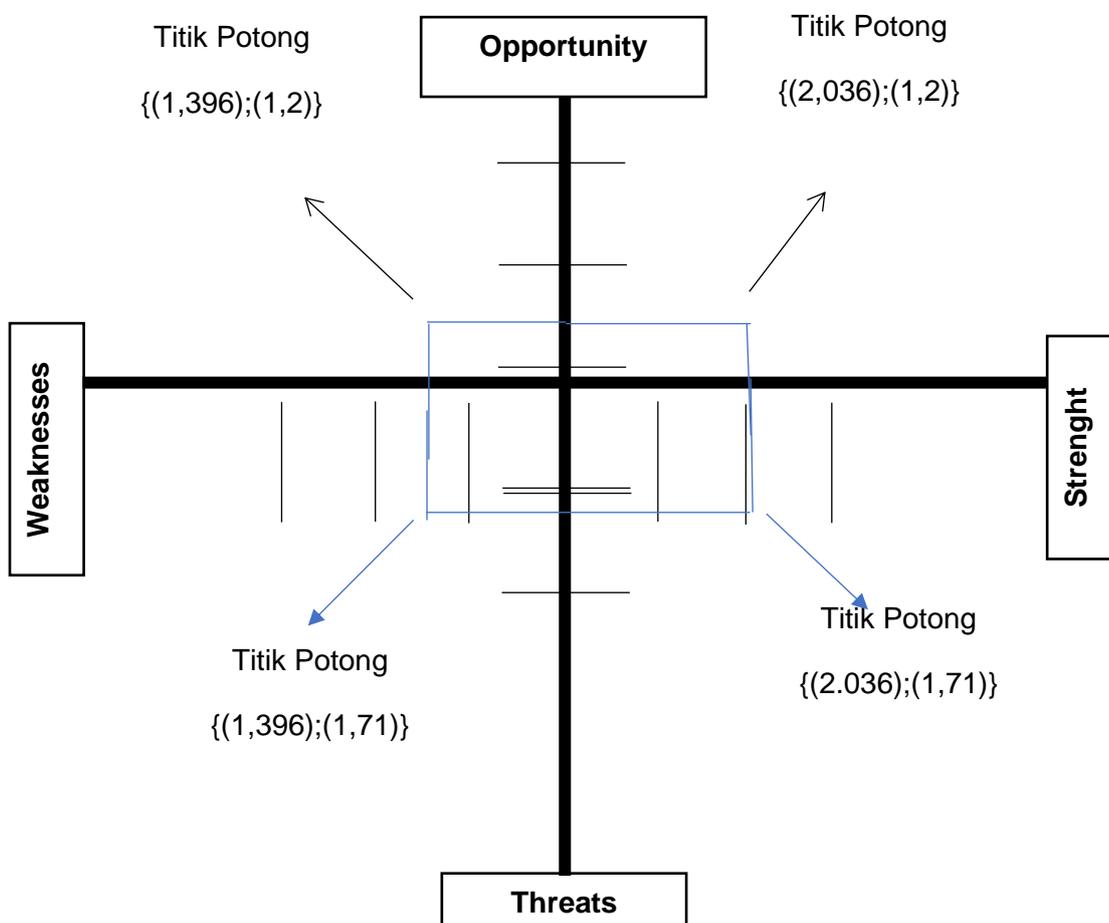
No.	Aspek	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang					
1.	Peluang untuk memperoleh dana desa ke depan masih sangat terbuka	0,1	3	0,03	Siapkan payung hukum dan personil
2.	Pemanfaatan dana desa sangat terbuka untuk mensejahterakan masyarakat desa	0.1	3	0,03	Optimalkan
3.	Peluang untuk meningkatkan kapasitas aparatur terbuka lebar dengan adanya dana desa	0,1	3	0,03	Rancang workshop untuk peningkatan kompetensi aparatur
4.	Keperdulian banyak pihak untuk mengawasi pengelolaan dana desa menjadi peluang tertibnya administrasi.	0,1	3	0,03	Jalin kerja sama dengan pihak lain
Total				1.2	
Ancaman					
1.	Gegar budaya yang menimpa aparat dan masyarakat desa dengan adanya dana desa yang cukup besar	0.15	2.4	0.36	Pendampingan yang intensif
2.	Banyaknya rongrongan dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab dalam penggunaan dana desa	0.15	3.4	0.51	Perkuat kapasitas pengelola
3.	Terlalu banyak pihak yang intervensi terhadap pemerintah desa membuat kebingungan dalam mengelola keuangan desa	0.15	3.2	0.48	Perkuat kapasitas pengelola
4.	Peraturan yang terlalu banyak dan sering berubah menyebabkan kesulitan dalam pengelolaan keuangan desa	0.15	2.4	0.36	Perkuat kapasitas pengelola
Total				1.71	

Sumber: Hasil Analisis

Untuk merumuskan strategi dan pengembangan ke depan, ada beberapa tahapan yang dilakukan, yaitu:

- (1) Memetakan hasil perhitungan dalam matriks faktor-faktor internal dan eksternal ke dalam grafik, sehingga strategi mana yang paling penting untuk segera dilakukan.
- (2) Membuat matriks SWOT yang memperlihatkan rincian strategi, yang terdiri atas strategi SO, strategi, ST, strategi, WO dan strategi WT.
- (3) Merumuskan arah pengembangan ke depan, melalui penilaian setiap strategi yang sudah dirumuskan pada tahapan kedua.

Dari hasil pemetaan terlihat bahwa strategi yang dominan harus dilakukan adalah SO dan ST, artinya menggunakan kekuatan untuk meraih peluang serta menggunakan kekuatan untuk mengurangi ancaman (lihat gambar).



Gambar 2 Diagram SWOT Pengelolaan Dana Desa

Kekuatan:		Kelemahan
Faktor-Faktor Internal	Struktur organisasi yang kuat dan stabil	Kemampuan aparatur masih kurang, terutama di desa
	Anggaran cukup tersedia	Pemahaman tentang administrasi pengelolaan dana desa masih kurang
	Peraturan pendukung sudah tersedia	Daya tanggap aparatur terhadap tuntutan masyarakat dan keinginan masyarakat masih kurang
	Kepatuhan aparatur terhadap aturan	Akses internet masih sulit
	Budaya kerja yang kondusif	Peralatan pendukung administrasi masih kurang
	Budaya gotong royong yang masih sangat kuat di kalangan masyarakat desa	
Faktor-Faktor Eksternal		
Peluang	Strategi SO	Strategi WO
Peluang untuk memperoleh dana desa ke depan masih sangat terbuka	(1) Meningkatkan budaya kerja yang kondusif untuk mengelola dana desa dengan baik	Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terkait untuk mengurangi berbagai kelemahan dalam pengelolaan dana desa
Pemanfaatan dana desa sangat terbuka untuk mensejahterakan masyarakat desa	(2) Memanfaatkan budaya gotong royong untuk mengelola dana desa 304ersama-sama dengan masyarakat	
Peluang untuk meningkatkan kapasitas aparatur terbuka lebar dengan adanya dana desa	(3) Meningkatkan kapasitas aparatur dengan anggaran yang tersedia	
Keperdulian banyak pihak untuk mengawasi pengelolaan dana desa menjadi peluang tertibnya administrasi.	(4) Menjalin kerja sama dengan pihak-pihak terkait untuk meningkatkan kualitas pengelolaan dana desa	
Ancaman	Strategi ST	Strategi WT
Gegar budaya yang menimpa aparat dan masyarakat desa dengan adanya dana desa yang cukup besar	(1) Melakukan pendampingan kepada aparat dan masyarakat desa dalam pengelolaan dana desa	Melakukan konsultasi yang intensif dengan pemerintah pusat supaya terhindar dari masalah dalam pengelolaan dana desa

Banyaknya rongrongan dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab dalam penggunaan dana desa	(2)	Melakukan konsolidasi dengan pihak-pihak terkait dalam pengelolaan dana desa
---	-----	--

Terlalu banyak pihak yang intervensi terhadap pemerintah desa membuat kebingungan dalam mengelola keuangan desa		
---	--	--

Peraturan yang terlalu banyak dan sering berubah menyebabkan kesulitan dalam pengelolaan keuangan desa		
--	--	--

Dari Matriks *SWOT* di atas, dapat disimpulkan strategi-strategi yang dapat diimplementasikan, yaitu:

Strategi SO:

- (1) Meningkatkan budaya kerja yang kondusif untuk mengelola dana desa dengan baik;
- (2) Memanfaatkan budaya gotong royong untuk mengelola dana desa bersama-sama dengan masyarakat;
- (3) Meningkatkan kapasitas aparatur dengan anggaran yang tersedia;
- (4) Menjalin kerja sama dengan pihak-pihak terkait untuk meningkatkan kualitas pengelolaan dana desa

Strategi ST:

- (1) Melakukan pendampingan kepada aparat dan masyarakat desa dalam pengelolaan dana desa;
- (2) Melakukan konsolidasi dengan pihak-pihak terkait dalam pengelolaan dana desa.

Strategi WO:

Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terkait untuk mengurangi berbagai kelemahan dalam pengelolaan dana desa

Strategi WT:

Melakukan konsultasi yang intensif dengan pemerintah pusat supaya terhindar dari masalah dalam pengelolaan dana desa

Untuk mengimplementasikan strategi-strategi di atas, selanjutnya dibuat Matriks SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*), yaitu dengan cara memberi bobot dan rating pada setiap strategi. Setelah itu, dirumuskan implementasi strategi secara bertahap, yaitu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.

Tabel 4 Matriks SFAS Pengelolaan Dana Desa

No.	Strategi	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Jangka Waktu		
					Pendek	Menengah	Panjang
1.	Meningkatkan budaya kerja yang kondusif untuk mengelola dana desa dengan baik	0,1	3	0,3			√
2.	Memanfaatkan budaya gotong royong untuk mengelola dana desa bersama-sama dengan masyarakat	0,1	3,6	0,36			√
3.	Meningkatkan kapasitas aparatur dengan anggaran yang tersedia	0,2	4	0,8	√		
4.	Menjalin kerja sama dengan pihak-pihak terkait untuk meningkatkan kualitas pengelolaan dana desa	0,1	3	0,3			√
5.	Melakukan pendampingan kepada aparat dan masyarakat desa dalam pengelolaan dana desa	0,2	4	0,8	√		
6.	Melakukan konsolidasi dengan pihak-pihak terkait dalam pengelolaan dana desa	0,1	3	0,3			√
7.	Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terkait untuk mengurangi berbagai kelemahan dalam pengelolaan dana desa	0,1	3	0,3			√
8.	Melakukan konsultasi yang intensif dengan pemerintah pusat supaya terhindar dari masalah dalam pengelolaan dana desa	0,1	3	0,3			√
Total		1.00		3.46			

Sumber: Hasil Analisis

Mengacu pada Tabel 4 di atas kemudian dirinci lebih teknis lagi ke dalam upaya-upaya dalam pengelolaan dana desa yang terkait dengan strategi jangka pendek yang harus dilakukan. Upaya yang harus dilakukan dirinci melalui *Focus Group Discussion (FGD)* bersama para pemangku kepentingan dalam pengelolaan dana desa. Kebijakan, strategi, dan upaya yang harus dilakukan dalam pengelolaan dana desa secara rinci dapat dilihat pada Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5 Strategi dan Upaya dalam Kebijakan Pengelolaan Dana Desa Jangka Pendek

Strategi	Upaya
Meningkatkan kapasitas aparatur dengan anggaran yang tersedia	<p>Sumber Daya Aparatur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menanamkan <i>mindset</i> tentang pentingnya peningkatan kompetensi; - Meningkatkan pengawasan terhadap aparatus supaya lebih disiplin. <hr/> <p>Anggaran: mengalokasikan anggaran secara rutin untuk meningkatkan kapasitas aparatur.</p> <hr/> <p>Peraturan: menyiapkan peraturan yang lebih teknis tentang petunjuk teknis peningkatan kapasitas aparat.</p> <hr/> <p>Metode: melaksanakan program peningkatan kapasitas melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan; <i>benchmarking</i>; atau magang.</p> <hr/> <p>Kelembagaan: mengusulkan peningkatan kapasitas aparatur dikelola secara adil dan professional yang dikoordinasikan oleh Badan Kepegawaian Daerah</p>
Melakukan pendampingan kepada aparat dan masyarakat desa dalam pengelolaan dana desa	<p>Sumber Daya Aparatur: menyiapkan aparat yang siap menjadi pendamping buat aparat desa serta masyarakat desa.</p> <hr/> <p>Anggaran: mengalokasikan anggaran pendampingan aparat dan masyarakat desa secara rutin dan berkesinambungan.</p> <hr/> <p>Peraturan: menyiapkan peraturan yang lebih teknis tentang petunjuk teknis pendampingan aparat dan masyarakat desa.</p> <hr/> <p>Metode: melakukan advokasi yang rutin kepada aparat dan masyarakat desa, dapat dilakukan melalui kerjasama dengan konsultan atau perguruan tinggi.</p> <hr/> <p>Kelembagaan: Menetapkan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa sebagai lembaga yang fokus pada pendampingan aparat dan masyarakat desa.</p>

Sumber: Hasil *Focus Group Discussion*

KESIMPULAN

Strategi pengembangan jangka pendek yang dapat dilakukan dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Ende Provinsi Nusa Tenggara Timur dapat dikategorikan menjadi dua strategi prioritas, yaitu meningkatkan kapasitas aparatur dengan anggaran yang tersedia serta

melakukan pendampingan kepada aparat dan masyarakat desa dalam pengelolaan dana desa. Dalam prakteknya implementasi kedua strategi tersebut memerlukan upaya dari pihak-pihak terkait dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Ende. Upaya besar yang harus dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Ende adalah menyiapkan payung hukum untuk memformalkan strategi pengelolaan dana desa supaya dapat dirujuk oleh semua pihak terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, N. A., Riadi, S., & Nugroho, A. R. (2021). Strategi Pengelolaan Dana Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan di Desa Semangat Dalam Kecamatan Alalak Kabupaten Barito Kuala. *Jurnal Geografika (Geografi Lingkungan Lahan Basah)*, 2(1), 21–34.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., & ... (2021). SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73.
<https://digitalcommons.usf.edu/globe/vol6/iss1/5/>
- BPS Kabupaten Ende. (2017). *Kabupaten Ende Dalam Angka*.
- Hakim, L., Suprianto, S., & Ro'is, I. (2021). Pelatihan Penyusunan Perencanaan Pembangunan Bidang Pariwisata Dengan Pendekatan Analisis SWOT di Desa Sesaot Kabupaten Lombok Barat. *Jurnal PEPADU*, 2(2), 203–209.
<http://jurnal.lppm.unram.ac.id/index.php/jurnalpepadu/article/view/317%0Ahttp://jurnal.lppm.unram.ac.id/index.php/jurnalpepadu/article/viewFile/317/318>
- Lailiani, B. A. (2017). Strategi Pemerintah Desa Untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Dalam Rangka Pembangunan Desa (Studi pada Desa Kemamang Kecamatan Balen Kabupaten Bojonegoro). *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 3(2), 790–798.
<https://doi.org/10.30996/jpap.v3i2.1261>
- Marimin. (2004). *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Researchgate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3743.2800>
- Nurjihadi, M. (2020). Strategi Pengembangan Program Padat Karya Tunai Desa (PKTD) Dengan Pendekatan Analisis SWOT Di Desa Stowe Brang Kecamatan Utan. *Jurnal TAMBORA*, 4(2A), 26–32. <https://doi.org/10.36761/jt.v4i2a.766>
- Nursan, M., & FR., A. F. U. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Berbasis Pertanian di Kabupaten Sumbawa Barat. *SEA*, 8(2), 67–78.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, 1 (2014).
<https://doi.org/10.1145/2904081.2904088>
- Rahayu, D. (2017). Strategi Pengelolaan Dana Desa Untuk Meningkatkan Kesejahteraan

- Masyarakat Desa Kalikayen Kabupaten Semarang. *Economics Development Analysis Journal*, 6(2), 107–116. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/edaj>
- Ramdhani, E. F., Wulandari, S. Z., Darmawati, D., Soedirman, U. J., Soedirman, U. J., Soedirman, U. J., & Kelayakan, A. (2022). Analisis Studi Kelayakan Bisnis Dana Desa Pada Usaha Penggemukan Sapi di Desa Karanglewas Kidul Kabupaten Banyumas. *Mid Year National Conference*, 600–612.
- Salusu, J. (2008). *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Cetakan Ke). PT Grasindo.
- Saputra, D. E., Hamdi, M., & Rowa, H. (2022). Kinerja Perangkat Desa Dalam Pengelolaan Dana Desa di Desa Renah Sungai Besar Kecamatan Limbur Lubuk Mengkuang Kabupaten Bungo Provinsi Jambi. *Journal of Government Studies*, 1(1), 16–29.
- Taek, M. M., Wasistiono, S., & Meltarini, M. (2020). Kinerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Dalam Mewujudkan Pemberdayaan Masyarakat Melalui Penggunaan Dana Desa Di Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur. *J-3P (Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan)*, 83–102. <https://doi.org/10.33701/j-3p.v5i2.1324>
- Veronica, D., Winarni, E., & Soleh, A. (2020). Evaluasi Keberhasilan Penggunaan Dana Desa (Studi Kasus Desa Maju Jaya Kecamatan Pelepat Ilir, Kabupaten Bungo). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(2), 318–322. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.202>
- Widayati, M. S. (2018). Kajian Hukum Pemanfaatan Dana Desa Dalam Pemanfaatan Dasa Desa Ranah Desa Pilot di Desa Ponggok, Polanharjo, Klaten. *Dinamika Hukum*, 9(1), 58–70.